



**Anticipando el contenido de:  
“Neuromarketing, Neuroeconomía y Negocios”  
el nuevo libro del Dr. Braidot<sup>1</sup>**

## **NEUROCIENCIAS APLICADAS A LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS** **¿Sabe el cliente lo que realmente “piensa”?**

**Dr. Néstor Braidot<sup>2</sup>**

Hacer inteligencia de negocios significa, fundamentalmente, obtener información confiable sobre el mercado y eso implica, en primer lugar, indagar y comprender qué y cómo piensan los clientes.

Hoy se sabe que la mayor parte de los métodos que se han utilizado y se siguen implementando en el presente, como las encuestas, las entrevistas en profundidad y los focus groups sólo proporcionan información superficial sobre las causas que verdaderamente subyacen en la conducta de compra y consumo.

Esto se debe a que tanto las respuestas a un cuestionario como las conversaciones guiadas durante la investigación motivacional obtienen información basada únicamente en la reflexión consciente cuando en realidad la mayor parte de las decisiones que tomamos tienen su origen en motivos no conscientes.

*A partir de la incorporación de los avances producidos en las neurociencias a la investigación de negocios han surgido nuevas metodologías que, en forma complementaria con algunos de los métodos procedentes de la psicología cognitiva, permiten indagar y encontrar explicaciones más profundas acerca del comportamiento de las personas frente a la compra y consumo de productos y servicios, como así también ante los estímulos de marketing que reciben.*

La clave ya no está en analizar lo que dicen los clientes o en observar la forma en que se comportan, sino en indagar las causas que subyacen en su conducta, y esto es posible mediante el estudio de las zonas del cerebro donde se originan tanto sus pensamientos como sus comportamientos.

En la historia del marketing, son numerosos los casos en que los participantes de una muestra “representativa” manifestaron estar fascinados ante un nuevo producto, afirmando explícitamente que les gustaba y lo adquirirían, pero luego no lo hicieron.

---

<sup>1</sup> Neuromarketing, Neuroeconomía y Negocios Néstor Braidot, Director del Grupo Braidot de Consultoría y Formación y Presidente de Eurobusiness (España).

<sup>2</sup> Director del Grupo Braidot de Consultoría y Formación. Presidente de Eurobusiness (España), [www.braidot.com](http://www.braidot.com) , [nbraidot@braidot.com](mailto:nbraidot@braidot.com)



¿Por qué?

En gran parte, la respuesta a esta pregunta es simple: *el funcionamiento de nuestra mente, de nuestras emociones e incluso de nuestras decisiones se origina en un proceso mental que tiene lugar por debajo de nuestro umbral de consciencia.*

Esto ha sido demostrado por estudios neurocientíficos que nos indican que, detrás de las aparentes “racionalizaciones” que hacemos, se esconden verdades a las que no tenemos acceso consciente, por eso, muchas veces creemos que estamos expresando lo que sentimos y pensamos cuando en realidad no es así.

Sin duda, los datos sobre variables demográficas y psicográficas, como pueden ser la edad, el ingreso y el estilo de vida de los clientes es importante, pero *la información relevante será aquella que se obtenga a partir de la indagación e interpretación de sus procesos mentales.*

Si bien no caeremos en la falacia de descalificar la inferencia estadística debido, principalmente, a su correlato científico, en la actualidad se impone un soporte analítico-metodológico dinámico y multidisciplinario, aplicable a una gestión de negocios que día a día se ve impactada por variaciones intensas en períodos cada vez más breves.

Ya no podemos quedarnos perplejos ni paralizados en el análisis de los acontecimientos. Estamos obligados a actuar rápidamente y a asumir los riesgos de cada decisión que tomamos.

Por ello, es necesario contar con herramientas que nos ayuden a minimizar esos riesgos “en tiempo real”. En otros términos, que nos permitan diseñar estrategias de negocios que tengan como norte la flexibilidad, ya que la estabilidad es prácticamente imposible.

### **Nuevos paradigmas basados en el desarrollo de las neurociencias**

Los nuevos paradigmas científicos nos muestran una perspectiva que nos explica cómo, al cambiar nuestra cosmovisión, podemos hallar una especie de brújula que nos oriente ante tanta incertidumbre.

Es cierto que la palabra investigación remite a una idea de tipo científica, y también que los procedimientos científicos son los únicos capaces de avalar la validez y confiabilidad de la información. Sin embargo:

**Lo importante es contar con la capacidad necesaria para transformar la información obtenida en conocimiento nuevo, capaz de generar soluciones diferentes.**

A su vez, la inteligencia tiene su correlato en la estrategia, porque los negocios de hoy, para ser competitivos, necesitan de un flujo continuo de información “anticipatoria” y no de una especie de “instantánea” sobre una situación de mercado que en pocos días puede cambiar.

*Para muchos, la tradicional «inteligencia de negocios» es sinónimo de encuestas, sin embargo, ésta es una de las técnicas más cuestionadas en la actualidad. Ya nadie duda de que tanto las preguntas abiertas como las cerradas son incapaces de penetrar el pensamiento metaconsciente, por lo tanto, difícilmente puedan llevarnos a conclusiones certeras, aun cuando se utilicen muestreos probabilísticos basados en métodos científicos, como la estadística.*

## ¿Saben los clientes lo que “piensan”?

Los últimos avances provenientes de las neurociencias han demostrado que la toma de decisiones no es un proceso racional, es decir, los clientes no examinan conscientemente los atributos de un producto o servicio para adoptarlo.

En la mayoría de los casos, el proceso de selección es relativamente automático y se deriva de hábitos y otras fuerzas metaconscientes entre las cuales gravitan la propia historia, la personalidad, las características neurofisiológicas y el contexto social y físico que nos rodea.

Según los científicos, las zonas del cerebro de la racionalidad no pueden funcionar aisladas de las zonas de regulación biológica-emocional. Los dos sistemas se comunican y afectan la conducta en forma conjunta, consecuentemente, el comportamiento de las personas.



**La figura muestra una reconstrucción computarizada del hemisferio izquierdo en el que se ven activaciones de zonas de la corteza frontal relacionadas con la toma de decisiones.**

Más aún, el sistema emocional –la zona más antigua del cerebro- es la primera fuerza que actúa sobre los procesos mentales, por lo tanto, determina “el rumbo” de las decisiones.

La fragancia de un perfume, por ejemplo, puede evocar distintas sensaciones. Si el cliente la asocia con experiencias dolorosas o con una persona con la que no simpatiza, es muy probable que no lo compre, aun cuando la relación precio-calidad-marca sea razonable.

Si bien éste es un caso particular, hay asociaciones que son compartidas por un grupo de personas. Esto explica por qué el color verde (que evoca, entre otras cosas, a la naturaleza) es el elegido para el packaging de varias marcas que comercializan productos dirigidos a un segmento integrado por clientes preocupados por la dieta y la medicina natural.

Estas asociaciones, al igual que la mayor parte de los procesos mentales, se verifican en el plano metaconsciente y nos obligan a encontrar nuevas herramientas que nos permitan acceder a ese conjunto desordenado de emociones, recuerdos, pensamientos y percepciones que determinan las decisiones de compra y consumo y que *muchas la mayoría de las veces el cliente desconoce.*



La mayor parte de las técnicas que se utilizan en las investigaciones descriptivas y exploratorias básicas *recogen información sobre lo que los clientes nos dicen*, por ejemplo, cuando responden una encuesta o cuando dialogan sobre un tema guiados por un coordinador en un grupo motivacional. Sin embargo:

Las palabras, aunque sean una expresión genuina del ser humano sujeto de la investigación, no nos proporcionan una imagen completa sobre lo que verdaderamente piensa<sup>3</sup>.

*Las exploraciones del cerebro y otras mediciones realizadas con técnicas de neuroimaging demostraron que la activación de las neuronas y de determinadas áreas cerebrales muchas veces precede a nuestro registro consciente de un pensamiento y también a la actividad de las zonas de donde reside el lenguaje verbal<sup>4</sup>.*

Ello se debe a que estas zonas se activan después de que hayamos elegido (sin registrarlo conscientemente) expresar nuestros pensamientos en palabras.

Por ello, analizar qué zonas del cerebro se activan ante un estímulo en vez de guiarnos por lo que nos dice un entrevistado es el método más seguro para arribar a resultados certeros. Esto sucede porque muchas veces creemos que respondemos con la verdad a las preguntas de un cuestionario cuando no siempre es así.

Por lo tanto, centrarnos en investigaciones basadas en el lenguaje verbal, creyendo que éste refleja fielmente los pensamientos de las personas que forman parte de una muestra también puede conducirnos a sesgos en una investigación.

### **El efecto de los mecanismos de la memoria en las respuestas del cliente**

Otro tema interesante para analizar está relacionado con los mecanismos de la memoria. Es muy común encontrar en los cuestionarios preguntas que tienen como finalidad indagar los recuerdos de los clientes, por ejemplo, cuándo fue la última vez que compró una marca determinada, qué aspectos de un comercial se le vienen a la mente cuando lo evoca, etcétera.

*Hoy se sabe que los recuerdos rara vez permanecen constantes a lo largo de un período y que muchas veces el cliente responde por cortesía debido a que no puede “recuperar” con facilidad la información que tiene archivada en su memoria.*

Esto se debe, en parte, a que la memoria es selectiva: retenemos información sobre los temas que consideramos interesantes y descartamos aquellos que no lo son.

---

<sup>3</sup> Lieberman P, *Human Language and our reptilian Brain*, Harvard University Press, Cambridge, 2002.

<sup>4</sup>Kosslyn S. (1995), *Wet mind: the new cognitive neuroscience* , Ed. Free Press.



Si no hay ninguna razón para recordar todo lo que nos dicen sobre un producto porque jamás lo compraríamos, la información se perderá en forma inmediata. En cambio, si la atención cuenta con algún anclaje pasará al sistema de memoria a corto plazo y, si se refuerza, al de largo plazo.

Esto se observa con claridad en prácticamente todas las decisiones que tomamos frente a la compra y consumo de productos y servicios. Si estamos por mudarnos, por ejemplo, prestaremos atención a toda la información disponible sobre pisos: cada aviso gráfico que leamos pasará a la memoria a corto plazo. A su vez, la experiencia con el vendedor luego de realizada la adquisición (haya sido satisfactoria o insatisfactoria) pasará a la de largo plazo.

Como vemos, la recordación de un producto, de aspectos de un comercial o la evocación de las marcas casi siempre está relacionada con acontecimientos que son significativos para el cliente, mientras que aquellos que no lo son se borrarán en un tiempo considerablemente breve de su memoria.

A su vez, la memoria humana difiere entre las personas. Algunas son capaces de retener gran cantidad de información en forma natural mientras que otras tienen dificultades para hacerlo. Como esto es imposible de detectar antes de lanzar las tareas de campo cuando se realiza una encuesta, también puede conducirnos a sesgos.

Tanto en la investigación descriptiva como en la exploratoria se apela a la memoria semántica (que es una especie de depósito de significados que tenemos en nuestro cerebro) y a la episódica (que incorpora la sensación de tiempo y espacio).

En lo que respecta a la *memoria semántica*, es central en cualquier investigación que se emprenda en materia de productos y servicios indagar en los significados que los sujetos “realmente” les otorgan.

Esto significa también estudiar en profundidad las fuerzas que subyacen en los procesos mentales metaconscientes. Por ejemplo, saber que las amas de casa prefieren productos que eliminen los gérmenes es importante, pero saber por qué y cómo los prefieren es más importante aún.

Precisamente, una investigación exhaustiva en este sentido permitirá detectar que las preferencias relacionadas con un atributo de un producto casi siempre se van a complementar con otros, como la ausencia de ingredientes tóxicos, un aroma agradable, un envase práctico, entre otros (en el caso del ejemplo que estamos citando).

En lo que respecta a la *memoria episódica*, se ha comprobado que las respuestas de los entrevistados relacionadas con el tiempo, por ejemplo, cuándo fue la última vez que adquirieron una marca determinada, no siempre son verdaderas debido a las dificultades para traerlas a la memoria.

Según los neurocientíficos, la ausencia de respuestas sinceras (aun cuando esto no sea intencional) también se debe a que los recuerdos cambian constantemente sin que esto se registre en el plano consciente.



Como vemos, toda investigación de negocios debe estar diseñada para indagar no solamente lo que el cliente “dice” que piensa o recuerda, sino también para comprender cuáles son las verdaderas causas que subyacen tanto en sus pensamientos como en su conducta.